

试析工程项目招标采购管理的成本控制措施及途径

刘昂

河南中烟工业有限责任公司驻马店卷烟厂

摘要：我国现代社会经济在国家引领下向前迈步，社会呈现出较好的发展面貌，工程项目建设事业得到较大的发展。现代化建设对国家工程项目建设事业有了新的要求，建筑企业从工程项目建设中获取经济效益，需要建立在达到国家于工程项目建设要求的前提下。工程建筑领域出现的变化，倒逼建筑企业高质量发展，以强化相关企业在行业竞争中的核心能力。本文介绍工程项目投资主体自采自购、工程项目总承包建设模式、工程项目主体委托承包单位采购等常见的招标采购管理模式，对该管理现状进行分析，最后给出工程项目招标采购管理成本控制优化的发展路径。

关键词：工程项目；招标采购管理；成本控制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.08.058

在我国社会经济朝着国家规划方向发展的过程中，社会经济发展节奏逐渐加快，各行各业于市场中的竞争压力日益增大。为获得主动竞争的关系，建筑工程企业必须对工作模式进行优化，还需要在项目建设施工环节做好成本控制工作，以成本管控作为工程项目建设的核心内容。在成本管控期间，招标采购成为管理人员实现成本管控目标的常用方法。通过大量实例验证，招标采购管理对于建筑市场竞争环境的维持具有较好作用。在招标采购方式应用下，使采购项目数据变得十分透明，企业可以根据工程项目建设要求，采购性价比高、品质高的原材料。在现代化工程项目建设时，建筑工程企业管理部门有必要做好招标采购，在成本管控中，依靠不同的成本管控模式，使招标采购管理能有序推进，为招标采购管理工作高效进行奠定稳固的基础。

一、工程项目成本控制中招标采购管理的常见模式

（一）工程项目投资主体自采自购

现代化工程项目建设工作用到的建筑材料不少，当下对相关材料品质与性能均有更高要求。如果工程项目所用的材料质量并不能达到设计标准，将会使工程项目建设存在品质问题。随着工程小组建设活动的开展，应该关注工程所需设备与材料的采购，对采购设备与材料的全过程进行监管，确保工作人员严格按照制度规定进行操作，得到品质好、性能高的设备与材料，用以作为工程项目达到建设标准的保障^[1]。工程项目建设企业应该基于该诉求，于设备与材料采购方面设置相应部门，进行专门管理。在采购部门建成后，建筑企业工程项目投资主体便可向该部门提出建议，借用自采自购工作形式开展活动。企业应该在内部设置采购管理部门，实现对所需材料的自主采购与选择。在各项目施工品质控制方面，也应给出对应的把控方法，对各项目品质把控负责人进行设定，给出其负责的工作领域以及对应的施工责任，实现责任的精细划分，以此督促相关工作者严格

按照要求落实管控任务，避免在建筑设备与材料采购中出现的问题。

（二）工程项目总承包建设模式

工程项目的建设时间通常较长，在漫长的时间中有不少变数，如果不能尽可能的缩短工程项目建设所用的时间，工程项目建设出现问题的可能也会随之变多。工程项目的承建单位，承接项目后承受巨大的压力，为减轻压力并消除项目运行建设中的风险，一般会采用承包的方式，将项目整体分割为诸多部分，将其中的部分承包给其他单位，做好项目运行中风险的规避与控制^[2]。采用分包的方式，工程项目投资主体压力骤减，不需要在项目运行中参与建设工作。在该运作模式中，工程项目的投资主体也会将项目采购交付给承包单位。在工程项目总承包建设模式使用中，项目招标采购管理责任与具体工作内容会一同转移到工程项目承包单位。工程项目投资主体经营风险也会因总承包建设模式的应用，大幅度下降，避免出现对自身经营冲击过大的情况。工程项目承包单位在总承包建设模式下，需要自主负责盈亏，同时在一定程度上分薄投资主体的经济收益^[3]。

（三）工程项目主体委托承包单位采购

项目建设承包模式属于一种新的相关建设管理模式，整个项目承包属于常见的形式，承包项目时也可以选择部分进行承包的方式，该部分会划归给工程项目主体委托的企业，推进项目施工建设的工作。承接工程项目主体委托请求的单位，需要在签订合同后对项目承接部分的建设工作负责。设备与材料采购并不归相关单位。然而，在工程项目承包时，部分工程项目主体有意参与项目建设活动，所以会对项目进行整体管理与调控。在该条件下，工程项目主体为承包单位，负责跟进设备与材料采购方面的工作。对于材料与设备采购的规划，均由工程项目主体负责，给出适合工程项目建设要求的决策，给出采购材料与设备等工作的正确方向，同

时在采购管理中更易达到设定的目标，回避购置费用超预算的状况^[4]。

二、工程项目招标采购管理现状

（一）相关法律法规落实不足

根据各地政府官方消息，2020年2月，全国大部分省市已明确2021年重点建设投资计划，其中四川、河北、上海等省市已公布2021年重点建设项目清单，总的基建投资规模超过30万亿元。研究我国工程项目建设情况，将关注点投注在招标采购管理中，从管理现状对其水平进行评估，发现招标采购管理尚存不少缺陷。工程项目负责招标采购的工作人员，在具体工作实施环节有很多行为并没有按照法规与制度要求进行。对相关从业者行为出现的原因进行探究，与其法律知识所知甚少相关。招标采购管理人员编制的工作方案，必须在国家法律法规允许下，否则在方案执行中会遇到不少阻力，对项目建设经费控制形成不良影响。招标采购管理领域的部分从业者，将项目经济效益视为重要内容，可能会违反行业规定和法律法规，采用与规定不符的方式低价中标。工程项目建设工作对材料、设备等均提出要求，中标单位以低价取胜，建设项目得到的资金不多，如果还要通过项目建设获得经济效益变得十分困难。不少中标单位在恶性竞争中夺标，均会违反规定使用更加便宜的材料，对人力成本进行控制，难以对工程项目品质进行有效控制。在工程建设项目品质控制阶段，多会进行为数不少的大宗资金交易，采购人员会参与到交易活动。面对大量的资金，采购人员一旦作出贪腐行为，比如吃项目回扣等，将会进一步减少项目建设可用的资金。采购人员在工作推进中，一旦没有按照要求做好项目建设处理任务，对于项目建设目标达成会带来巨大的负面影响。

（二）设备材料采购渠道单一

现代化工程项目建设工作在初期、后期等不同时段均需要进行运维，其也会对项目招标采购形成影响，常见的干预行为是指定某个厂家采购设备与材料，或者直接购买部分特殊材料。相关情况的出现，对招标采购管理形成的冲击不小，难以最大程度保证招标采购的竞争性。由于对设备与材料的采购，均由指定单位提供，潜移默化的将材料供应单位放置在工程项目采购主导者位置。专门指定的材料供应单位，对材料与设备的售价多高于市场均值，变相拉高工程项目建设投入的整体水平，容易出现建设回报达不到支出水平的情况，损害项目建设主体的经济效益。

（三）招标采购评价指标模糊

工程项目规模庞大，随着建设工作的开展，需要做好成本控制方面的工作，以招标采购的方式进行管理，

落实管理工作的具体任务。在招标采购管理时，需要处理的事项较多，一旦没有给出具体的指标，容易出现混乱的工作局面。因此，招标采购人员必须基于工作目标与实际情况，给出相对合理的评价指标。招标采购关系到工程项目成本控制，相关部门应该予以该工作较高的重视，在招标采购环节做好各类工作的有效控制。根据对我国工程项目所用招标采购工作的了解，发现其没有给出覆盖工作所有范围的评价指标，比如没有根据招标技术方案建立对应的评价指标体系，很难将评估结果客观的表现出来。技术、商务等均为报价中极为重要的元素，一旦没有做好相关指标权重的设计，势必会对项目成本控制形成不利的影响。工程项目招标人员负责项目招标与采购的工作，必须对项目建设涉及材料与设备有足够的了解，比如知晓每一个设备的功能属性与运行参数。因为工作对招标采购人员提出较多要求，瞬间增加相关人员的工作压力，在招标采购指标设置时自然出现定位不准的情况。招标采购人员对负责内容的把控不足，不能立足项目对材料与设备需求，给出较为合理且可靠的指标，导致评价结果与真实情况相距甚远，在评价指标设置存在诸多问题的情况下，评价结果的参考价值也成倍降低，对于项目建设指导与成本控制等均没有过大的意义。

三、项目招标采购管理成本控制的有效路径

（一）完善招标采购管理制度

招标采购的工作内容不少，在相关活动进行时一般会由管理人员进行控制，使其按照一定的顺序进行。对于企业招标采购活动从管理需求角度出发，给出对应的管理制度，成为各项工作井然进行的前提与保证。我国各级政府主管部门应该围绕招标采购制定规章制度，细化规章制度内容，给出招标采购管理的行为基准，同时能够对工程项目招标采购进行限制，避免出现和预设目标不符的情况。各级政府在招标采购管理制度制定时，有必要与相关建筑企业进行商议，便于相关主体在商议中出现较为合理且可靠的制度规定。企业在政府设定招标采购管理制度后，将其作为工作执行的标准，按照规章制度要求推进采购活动，提高成本控制的规范性与合理性。将招标采购管理提升到更高的层次^[5]。

（二）强化工程项目招标采购人员综合能力

工程项目建设期间的成本控制，需要相关人员运用，用以完成和招标采购的相关任务。工程项目建设单位于招标采购管理进行前，需要确定招标采购的人员名单，对其进行一次全面的考核，没有通过考核的人员一律不准参与项目。企业每隔一段时间，组织在职的采购人员参与培训，全程控制培训活动，还会基于采购人员

应该具有的能力,给出对应的考核计划,以求强化考核效果。工程项目建设企业应该基于工作目标,建立招标采购的工作小组,全程对招标采购各流程进行管理,提供相对可靠的把控方式,以便在相对短的时间中,通过招标采购管理工作于成本控制中看到成效。

(三) 选择全流程成本控制

成本控制贯穿工程项目的各个阶段,对工程运行中成本控制进行分析,发现其在成本预算时不会直接体现出来,所以在项目招投标、竞标、项目交付等多个环节,必须锁定成本控制的关键点,以相对可靠的方式进行成本控制。成本控制应在项目建设各流程体现出来,首次采购以设计方案作为依据,做好对材料与设备购置时的成本控制工作。采购人员确定材料供应单位前,需要在市场中收集资料,其中包括材料与设备的价格。采购人员在调查期间会广泛收集资料,进行深入的调查,并在材料采购的整个过程抱有较高的警惕性。采购人员应具有较强的成本控制意识,在工程项目运行期间将成本控制工作全面落实下去,关注工程不同环节于材料成本把控容易出现问题的部位,提供对应的干预方法。工程项目运行时成本控制尤为重要,通过科学的管理手段,以求在招标采购方面获得显著成效。

(四) 建立信息化管理系统

我们已经正式进入到互联网时代,互联网技术覆盖在人们生活、工作、学习等方面,与人们的联系异常密切。互联网技术已经深度融入诸多行业中,同时对相关行业发展也起着较大的推动作用。在互联网技术的运用中,进一步提高信息的传播速度,对工作高效运行起着不小的推动作用。我国建筑工程企业于经营和发展中,推动招标采购信息化发展,以求高效完成与之相关的所有任务。企业管理人员在招标采购时,依靠互联网与信息技术,动态掌握采购活动的进程,不会出现监控死角。围绕招标采购管理应建立完整且系统的招投标系统,发现以往管理模式存在的弊端,对现有招投标系统进行优化。在招投标系统结构经优化处理后,对于企业信息不对称问题有较好的处理效果,利于企业对招标采购环节各项工作进行控制。建筑企业对于工程项目建设涉及的成本,交由成本管理部门负责跟进,每隔一段时间会查看成本控制工作的进展情况,将对成本监督与审查等工作有效的落实下去。互联网技术水平的提升,让相隔千里的人能够在网络中进行实时交谈。招标采购可以于网络中进行,整个活动的数据均会被记录下来,实现对活动的全程监督,成为招标采购管理具有较高品质的重要保证。

(五) 健全招标信息公开制度

采购招标在工程项目中异常关键,材料与设备在工

程项目中的使用量较大,也是建设成本占比较大的一部分,一旦出现问题,比如资金非法挪用、侵占等,将会导致工程建设单位获得经济收益更少,还会为企业招致不少的麻烦。工程建设企业在招标采购管理中,运用电子信息技术公开招标信息,防止工作者在其中作出舞弊行为。在招标采购信息公开化处理后,项目参与企业对实际情况有更全面的认识,可以基于得到的信息参与投标。企业对于项目招投标采购工作,需要以工作目标作为导向进行优化,由此显著提升招标信息的透明度。在招标采购管理环节,运用各类技术实现信息的全面监管,迅速发现市场关于材料、设备或其他与采购相关的信息。在市场信息动态化监管中,持续关注各物资供应单位的情况,整理相关单位的信息并进行分析。招标采购管理人员在各类信息的分析中,务必给予材料质量与价格等要素关注。管理人员追踪相关信息,结合对项目于材料、设备等方面的要求,在一众物资供应单位中选择最适宜的,为工程项目成本控制目标达成铺设平稳的道路。

结语

工程项目招标采购管理以成本控制的方法跟进,对于成本控制目标达成具有较好的作用。企业在招标采购方面,总承包建设、自采自购、寻找承包单位并委托采购等,均为招标采购可选择的方式。然而,工程项目招标采购领域现有的工作模式,在成本控制方面的程序并不健全,同时存在各类数据信息透明程度不足的情况。广大建筑企业对于招标采购工作,需要对管理制度进行完善,提高采购人员专业素质整体水平,让其具有完成招标采购管理的能力,做好职责范围内的工作,达到工程建设成本控制的目的,成为建筑企业在行业中持续发展并获得经济效益的一种保障。

参考文献

- [1] 王伟. 工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择探析[J]. 魅力中国, 2021(1): 0145-0147.
- [2] 黄瑞雄朱君丽. 工程项目招标采购管理的成本控制措施[J]. 冶金丛刊, 2021, 006(009): 183-184.
- [3] 吴德华. 浅析工程项目招标采购管理的成本控制与实施路径[J]. 中国新通信, 2020, 22(21): 145-146.
- [4] 梁艳. 浅析工程项目招标采购管理的成本控制及实施路径[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2021(11): 3.
- [5] 李庆平, 何敏. 工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择[J]. 科技经济导刊, 2020, 727(29): 247-248.